

# LA SERVITIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES DE LA CADENA DE VALOR DE MERCADONA

**JOSE ALBORS GARRIGOS**

**MARIA DE MIGUEL MOLINA**

Universitat Politècnica de Valencia

Tal como analizamos a posteriori la bibliografía sobre servitización en el sector del comercio minorista y, especialmente en el sector de alimentación y supermercados es escasa. Además, la literatura existente se centra en los servicios de digitalización. Nuestro artículo trata de analizar como una empresa líder en comercio minorista en el sector de alimentación, en este caso, Mercadona ha basado su crecimiento, expansión y competitividad en

el desarrollo de servicios de innovación en la cadena de valor junto a sus proveedores, empleados y clientes en un caso excepcional a nivel mundial de co-innovación con clientes y proveedores.

Debe destacarse que la servitización de la innovación, en el caso de la cadena de suministro de supermercados, que aquí se analiza redundará en beneficio de las PYMES y empresas suministradoras que desarrollan sus capacidades y crecen potenciando su futuro. Existe un efecto tractor importante que, como veremos afecta a toda la cadena de suministro, ya que estas PYMES suministradoras externalizan frecuentemente su innovación.

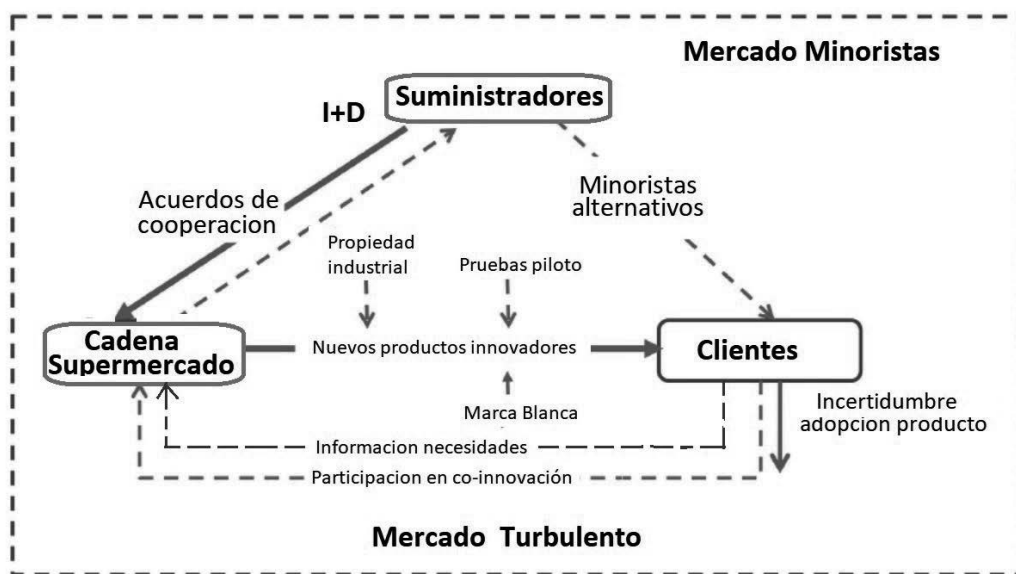
Este trabajo se articula del siguiente modo. En principio se realiza un breve análisis del contexto teórico en el que se enmarca el trabajo: la servitización en el mercado minorista de alimentación, las barreras

a la innovación y elementos de competitividad en el mismo. A continuación, describiremos el caso y la evolución de la empresa en los últimos años. Finalizaremos con las conclusiones y las implicaciones para la gestión a destacar del caso.

## SERVITIZACIÓN EN RETAILING

Una búsqueda bibliográfica sobre servitización en el sector del mercado minorista y, especialmente en el área de alimentación, arroja escasos resultados (Martín-Peña & Bigdeli, 2016). Sin embargo, existe literatura sobre servitización en manufactura. Jang *et al.* (2021), aunque centrados en la servitización digital, postulan que la experiencia en servitización promueve la co-creación de valor a largo plazo con los clientes y facilita la fidelización de estos, así como una retención de marca. En este mismo sen-

**FIGURA 1**  
**MODELO DE CO-INNOVACION CADENA MINORISTA-CLIENTE-PROVEEDOR**



Fuente: Autores. adaptado de Cooper y Edget, 2008

tido, Shah *et al.* (2020) propone que una orientación hacia la servitización suscita la integración de proveedores y clientes y mejora el rendimiento de las empresas en la cadena de suministro. Esta co-creación de valor con los clientes, y la contrapartida de fidelización de marca, ha sido subrayada también por otros autores como Jang y Kim (2021) en el caso de los servicios de digitalización.

Mastrogiacomio *et al.* (2019) realizaron un estudio global sobre 73.000 empresas de manufactura para analizar su grado de implicación en la servitización. De ellas, un 38 % estaban implicadas en procesos de servitización, la mayoría ligados a la distribución (18%), el mantenimiento (34%), o el diseño y desarrollo (16%). Mientras que, en Estados Unidos, Australia y el Reino Unido, el porcentaje superaba un 50%, en España solo alcanzaba un 25%. Es de destacar que en los subsectores que nos interesan: alimentación y bebidas, los porcentajes de servitización de diseño y desarrollo (asimilables a la innovación) era solamente del 4 y 0% respectivamente. Ello implica que la innovación no ocupaba un puesto importante en los procesos de servitización de estos sectores ligados al sector minorista alimentario.

Una publicación inédita sobre servitización en retailing apuntaba que ésta (vista como un servicio a largo plazo de las necesidades específicas de los clientes) se utilizaba en las cadenas minoristas, en las interacciones con proveedores y clientes (Kotliarov, 2015), como un medio de creación de valor y para satisfacer demandas no conocidas de los clientes.

Existe por tanto un vacío académico en la servitización en el comercio minorista y, concretamente, en el caso de servitización de la innovación, si conside-

ramos esta área de investigación. Por ello, nuestro objetivo es contribuir a rellenar este hueco en la literatura académica.

### BARRERAS Y FACILITADORES DE LA INNOVACIÓN EN LAS CADENAS MINORISTAS. UN MODELO DE SERVITIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN ↓

Las barreras e impulsores de la innovación más importantes en las cadenas minoristas son las siguientes: la turbulencia del mercado, los conflictos con los proveedores, la dificultad de la apropiación de la innovación, la incertidumbre del éxito y el riesgo financiero asociado al fracaso (Albors-Garrigos, 2020).

Como medios más eficaces para superar estas barreras, la literatura académica destaca la importancia de involucrar a los consumidores en las primeras fases de exploración y diseño de producto y la eficacia del crowdsourcing así como la etnografía en la innovación (Schenk y Guittard 2011). Algunos autores (Helminen *et al.* 2016) sugieren el uso de herramientas para transferir los conceptos de producto del diseño a la producción en la industria alimentaria. Thomke y von Hippel (2001) propusieron un enfoque centrado en el cliente para desarrollar productos a medida en los que un proveedor proporciona a los clientes herramientas para que estos últimos puedan diseñar y desarrollar el producto en un proceso de iteración de prueba y error.

Un concepto más reciente para incorporar los clientes a la innovación es el de «living labs» que se ha aplicado principalmente a la innovación en Tecnologías de la Información y la innovación social (Cossetta y Palumbo 2014). Estos crean entornos simulados de la vida real donde los usuarios pueden experi-

mentar, proponer y desarrollar innovaciones. Aunque aún no están orientados a los bienes de consumo. Los *living labs* pueden suponer un enfoque útil.

Las relaciones entre las cadenas minoristas y sus proveedores también son cruciales para los esfuerzos de innovación (p.e., Londoño *et al.* 2016; Grimmer 2018). Los estudios sectoriales sobre las cadenas minoristas han confirmado la necesidad de la cooperación en la industria minorista (Reynolds y Sundström 2014). Se considera también que las marcas blancas contribuyen a la innovación de nuevos productos (Reynolds y Sundström 2014; ESIC, 2021).

El modelo que se propone aquí es un enfoque holístico de innovación abierta conceptualizado como un triángulo minorista-proveedor-cliente donde sus tres vértices comprenden el núcleo del proceso (ver figura 1). Este modelo de hélice iterativa como apuntan Cooper y Edgett (2008) subraya la captura de las necesidades cambiantes de los clientes, mide la idoneidad de la innovación y explora los ciclos de conocimiento con clientes y proveedores a través de una gestión eficiente del conocimiento basada en un enfoque ágil y ligero (*lean*). La cadena de supermercados y el proveedor gestionan las actividades de I+D llevadas a cabo por ambos, y que puede ofrecer exclusividad y propiedad intelectual al primero, al menos para los nuevos productos en cuestión. Los experimentos de co-innovación que involucran al cliente reducen la incertidumbre y el riesgo si la empresa adopta el producto innovador. La principal contribución del modelo es que subraya la importancia de la cooperación en la tríada minorista-proveedor-cliente en este proceso; involucrar a las tres partes en todas las fases da como resultado un producto adaptado al cliente.

#### CASO DE ESTUDIO. EL ENFOQUE DE MERCADONA ↓

Se propone un estudio de caso único y hemos seleccionado, a Mercadona, una gran cadena de supermercados físicos y de venta online en España y Portugal con alta penetración en el mercado. Se ha recopilado información mediante la realización de entrevistas con el personal, visitas a supermercados y centros de co-innovación para observar y hablar con los participantes, seguimiento de los perfiles en redes sociales, entrevistas con proveedores y la recogida de datos secundarios.

#### La Innovación en Mercadona ↓

Mercadona cuenta con una sólida trayectoria de innovación. Tradicionalmente, los empleados, directivos y proveedores integrados de Mercadona presentaban sugerencias de innovación. En 2009, la compañía creó un nuevo rol, el supervisor de innovación (hoy son llamados Especialistas), para fortalecer sus relaciones con los clientes («jefes» en la jerga de la empresa). Los supervisores de innovación observaban las preferencias y deseos

de los clientes sobre el terreno y transferían la información que recopilaban a los coordinadores y expertos del Departamento de Innovación (en la empresa se le denomina de Prescripción) encargados de elegir los productos que se comercializarían después tras definir las necesidades de los usuarios. En 2010, Mercadona contrató más de 250 supervisores de innovación. También seguía manteniendo reuniones periódicas con los clientes- consumidores sobre los resultados.

Mercadona también creó seis bancos de pruebas de innovación ubicados en tiendas seleccionadas. Los supervisores de innovación supervisaban los bancos de pruebas y recopilaban datos sobre las experiencias de los clientes. La compañía analizó los resultados obtenidos incluidos éxitos y fracasos antes de decidir qué nuevos productos implantaría en su cadena minorista. Por ejemplo, los mostradores de ventas de carnicerías y charcutería comenzaron a servir productos a pedido en lugar de en envases de tamaño fijo como se hacía antes. También surgieron, de esta iniciativa, los mostradores de pan variado al peso.

En junio de 2011, Mercadona puso en práctica la «Estrategia del delantal», un nuevo programa destinado a mejorar sustancialmente el proceso de innovación. La compañía instaló nuevas instalaciones- centros de co-innovación- dentro de algunas de sus tiendas para permitir a los clientes liderar la innovación (Mercadona 2012). El nuevo programa de innovación se apoya en un nuevo rol, el de supervisor de co-innovación emplazado en las tiendas. Los supervisores de co-innovación son expertos en los productos que gestionan, capturan, definen y comunican las necesidades de los usuarios al departamento de innovación. Realizan encuestas y entrevistas para cuantificar los hábitos de los «jefes» (clientes-consumidores). Mercadona creó 11 centros de co-innovación independientes, cada uno especializado en diferentes áreas de producto: alimentos cocinados y preparados, higiene personal, cosmética, limpieza, textil y mantenimiento del hogar, desayunos, aperitivos y meriendas, cuidado de bebés y guarderías, agua y refrescos, cuidado de mascotas y cuidado de ropa y calzado. Estos centros replican un entorno hogareño para recrear situaciones cotidianas en las que los «jefes» interactúan con los productos. Por ejemplo, el centro de higiene personal y cosmética se asemeja a una mezcla de un baño casero y una peluquería (Figura 2 a/b).

Los consumidores «Jefes enamorados» son invitados a estos centros. Estos, son consumidores frecuentes de un determinado producto y no lo cambiarían por otro. Además, son buenos conocedores del producto. Su cooperación es voluntaria y no reciben compensación por su participación. Debido a su conocimiento profundo del producto, estos consumidores pueden distinguir y asesorar en mejorar los atributos del producto. Los

**FIGURA 2 (A/B)**  
**CENTROS DE CO-INNOVACIÓN DE HIGIENE PERSONAL, COSMÉTICA, Y HOGAR**



Fuente: Elaboración propia

centros de co-innovación utilizan dos enfoques diferentes: Los «jefes enamorados» prueban un determinado producto y dan su opinión, incluyendo sugerencias de mejora o cambios en los atributos del producto; y, posteriormente, prueban los prototipos del nuevo producto desarrollado por los proveedores de Mercadona; adicionalmente, prueban y experimentan también con productos sugeridos por los proveedores o los empleados. Los supervisores de los centros atienden cuidadosamente sin sugerir o expresar excesiva empatía hacia el participante.

En los centros de co-innovación los productos se colocan del mismo modo como lo estarían en las estanterías de los supermercados. Los supervisores de los centros evalúan en detalle como los «jefes enamorados» compran y consumen, de modo que Mercadona pueda suministrarle los mejores productos y atender todas sus necesidades. Cada sesión del centro se desarrolla individualmente o con un máximo de dos consumidores. Todo se prueba: nuevas recetas, diseño de los envases, y tamaños o cambios en el tamaño. Los «jefes» pueden sugerir ideas para nuevos productos. Tras examinar el producto formulan sus impresiones. Subsecuentemente, la información recogida se interpreta y organiza en informes detallados que se envían al departamento de innovación. Normalmente en cada sesión participan dos supervisores, uno atiende al consumidor mientras el otro observa y toma nota. Mercadona ha estandarizado sus procedimientos y reproducido las rutinas en cada centro de co-innovación.

El departamento de innovación (Prescripción) desarrolla una ficha de concepto de producto que detalla los requisitos funcionales apuntados. El departamento de compras de Mercadona utiliza esta ficha para identificar el proveedor especialista en cada producto (Proveedor Totaler en su nueva jerga) o especialista más adecuado que posee las capacidades relevantes para implantar

las modificaciones de producto o desarrollar soluciones nuevas o mejoradas.

Los departamentos de I+D de los proveedores integrados reciben estas fichas del producto y las transforman en prototipos que se llevan de nuevo al centro de co-innovación para probarlos con los clientes. Este es un proceso iterativo que puede incluir 6-10 ciclos. Las primeras pruebas se realizan con los «jefes» que sugirieron las mejoras o las nuevas ideas.

Finalmente, una vez se ha desarrollado el prototipo definitivo, los supervisores de Mercadona desarrollan pruebas con 20 consumidores y, si este merece su aprobación, el proveedor lanza un lote corto del nuevo producto que se prueba en determinadas tiendas. Una nueva idea puede tardar de uno a seis meses para implantarse dependiendo de su complejidad y siguiendo un proceso iterativo en etapas. Se considera que un nuevo producto tiene éxito si los índices de venta son superiores a la línea de producto del antiguo, si su participación en el mercado aumenta o si se logran ahorros en la fabricación.

En una primera etapa los Especialistas seleccionan a los «Jefes enamorados» en tienda observándolos o por Redes Sociales como candidatos a la co-creación. Posteriormente, trabajan con ellos en los centros de co-innovación. En ocasiones, pueden colaborar con estos clientes en el contexto de sus propios hogares observando el uso de productos de forma más cercana. En 2020, motivado por la excepcional situación producida por la pandemia del COVID-19, una buena parte de este trabajo se realizó de forma online con los clientes. Se utilizan estas sesiones para crear informes breves para los proveedores. En las fases de desarrollo iteran con los proveedores seleccionados y los clientes para finalizar el diseño de un producto. En la etapa final se prueba el producto en tiendas seleccionadas antes del lanzamiento definitivo.

En 2018, Mercadona rediseñó el programa de co-innovación y puso en marcha un nuevo tipo de centro en Valencia llamado Centro de Coinnovación Jarrods, ubicado en la localidad de Paterna. Este incluye un supermercado y una zona de ambiente doméstico. Todo el proceso de desarrollo de productos ocurre en un solo lugar y termina con el lanzamiento final de los productos en las tiendas reales. También permite a los Especialistas tomar decisiones sobre diferentes surtidos y sobre el espacio de ventas asignado. Este centro tiene una superficie de casi 6.000 metros cuadrados y su puesta en marcha costó alrededor de 3,5 millones de euros.

En este tipo de centro se puede desarrollar alguna fase del proceso de I+D como, por ejemplo, evaluar si las harinas de un proveedor cumplen en sus propiedades al amasado las especificaciones del «jefe». El proceso de co-innovación se está transformando con una participación transversal de todos los implicados con el concepto Totaler de producto, es decir aquel que cubre las expectativas del «jefe» de manera que no elegiría otro.

## RESULTADOS ↓

Los Especialistas explican el proceso de este modo: «Primero tenemos que diferenciar entre compradores y consumidores. Esto implica identificar a quienes compran productos para autoconsumo, no para que otros los consuman». Los Especialistas revelan que luego se establece una conversación con el consumidor para averiguar si está «enamorado» de un producto en particular, lo consume con frecuencia y está dispuesto a «buscar el producto» si no lo encuentra en lugar de cambiar a otro producto. También comentan que los consumidores «están extremadamente bien informados sobre cada producto, y cuando hablas con ellos obtienes una enorme cantidad de información». Según ellos, «cuando hablas con 'jefes' que están enamorados de un producto, notan todas las diferencias en sabor, aroma, textura, tamaño, formato y envase» y, por lo tanto, pueden distinguir y evaluar atributos mejorados. Debido al mayor uso de Redes Sociales por parte de Mercadona, muchos nuevos consumidores quieren sumarse a la iniciativa, pero tienen que seguir una evaluación estandarizada para demostrar que son consumidores «enamorados del producto». Una vez obtenido el consentimiento del cliente, sus datos se añaden a una base de datos de «jefes enamorados» que incluye sus datos de contacto y su disponibilidad para cooperar con Mercadona, identificados por categoría/producto (p.e., postres/helados) (Chauvel, 2021).

Sobre los consumidores que están «enamorados», un Especialista comentaba: «Hay una cierta conexión emocional. Para competir por las preferencias de los consumidores, debemos dar a las personas más razones para conectarse emocio-

nalmente con nuestro negocio y marca». Estos perfiles de consumidores muestran «fidelidad, conocimiento de marca y compromiso». Según un Especialista, «esta es la razón... su elección demuestra ser crítica en el proceso».

Estas sesiones de co-innovación generan una cantidad significativa de conocimiento implícito. Un participante comentó: «Me pidieron que usara el producto como si estuviera en casa. Observaron cómo lo hacía, tomando nota de todos mis movimientos, incluida la forma en que abría las cápsulas de coloración del cabello, y preguntaban sobre las formas en que su diseño podría cambiarse y mejorarse». Interpretar los comentarios de los consumidores puede ser difícil. A veces los Especialistas visitan las casas de los jefes para obtener información de primera mano sobre sus hábitos y rutinas en relación con los productos en cuestión. Estos experimentos aprovechan las experiencias y el consumo de los usuarios en contextos de la vida real, capturando el conocimiento sobrentendido.

Los clientes participan en estas experiencias debido a motivaciones intrínsecas. Discutimos esta pregunta con una consumidora que participaba en el centro de co-innovación de cuidado personal y comentó: «Quiero un color de cabello que sea duradero, se vea bien y facilite la coloración de mi pelo en casa, y espero que Mercadona pueda desarrollarlo. No me importa teñirme el pelo aquí sí puedo contribuir a eso. Además, cuando salgo de la tienda, he terminado esa tarea. Se preocupan por mi problema y volverán con mejoras, porque me siento comprometida con la marca... El centro de co-innovación está limpio y bien equipado.»

A través de nuestra investigación aprendimos que los interproveedores (o proveedores integrados) aportan el 30 por ciento de las ideas y conceptos probados en los laboratorios de co-innovación de Mercadona. Un proveedor integrado declaraba: «la información proporcionada en las sesiones de co-innovación es valiosa para nuestro proceso de innovación... especialmente la retroalimentación en la segunda y tercera ronda».

Según los datos registrados por Mercadona y confirmados por las estadísticas del sector (Valencoso, 2018), el 82 por ciento de los productos innovadores introducidos en las estanterías por Mercadona durante 2012–2017 seguían en las estanterías después de 48 semanas, frente a la media del 24 por ciento en el mercado global de consumo minorista. Alimarket (2017) informa que Mercadona facturaba 9.800 € por metro cuadrado, liderando la clasificación de productividad de los supermercados españoles, seguido de Ahorramas con 8.000 €. Estas cifras se comparan bien con las cadenas minoristas alemanas, Aldi (€ 10.350) y Schwarz Gruppe (€ 7.400),

**TABLA 1**  
**MERCADONA. RESULTADOS DE CO-INNOVACION**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mejoras totales en productos y productos nuevos	150	100	250	400	450	400	350	240	300	397	461
Productos nuevos en el mercado resultado de la co-innovación*		24	34	91	100	100	150	105	75	80	73
Participación de los consumidores **		1.200	7.000	9.000	6.000	5.500	6.100	9.000	9.000	12.500	12.500
Centros de co-innovación		11	11	12	12	12	13	16	19	20	20
Nuevos productos que entraron en panel Kantar top 10		1	2	2	2	0	3	1	2	2	0
Empleados	63.500	70.000	74.000	74.082	74.228	75.000	79.000	84.000	85.800	90.000	95.000
Volumen de ventas (mill. €)	16.485	17.831	19.077	19.812	20.161	20.831	21.623	22.915	24.305	25.500	26.932
Unidades de ventas (mill. kilolitros)	8.543	9.101	9.647	9.845	10.103	10.649	11.071	11.586	11.848	12.050	12.542
Beneficio bruto (mill. €)	398	474	508	515	543	611	636	322	593	623	727
EBITDA***	1.000	1.040	1.082	1.060	1.070	1.120	1.092	754	1.195	1.260	1.550
Tiendas	1.310	1.356	1.411	1.467	1.521	1.574	1.614	1.627	1.636	1.636	1.646
Cuota de mercado española % (según Kantar)	20,2	20,6	21,0	21,5	22,1	22,7	23,4	24,1	24,9	24,5	24,7

Fuente: Albors-Garrigós y de Miguel Molina, 2020.

\* Desde 2012, todos los desarrollos o mejoras de productos se prueban en los centros de coinnovación,

\*\* La diferencia en el número de sesiones y resultados se debe a los cambios y reorganización de las rutinas implementadas desde 2014-2016,

\*\*\*Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

así como las estadounidenses Whole Foods (€ 8.350), o el líder Trader Joe's (€ 11.000 €) (Trotter 2018).

Presentamos los resultados globales de innovación de Mercadona, incluyendo información financiera para aclarar el contexto de la empresa, y el número de nuevos productos que formaron parte de la lista de los 10 mejores de Kantar innovación en España (Tabla 1). Este ranking identifica las innovaciones de más éxito lanzadas en el mercado de consumo de comestibles en España, según la penetración en el mercado en su categoría y sus características distintivas.

Debemos subrayar que toda esta acción de Mercadona viene soportada, además con una servitización tecnológica muy intensa en logística, diseño, redes sociales y transacciones online desde 2016 (Albors-Garrigós y de Miguel Molina, 2020).

### Los proveedores ↓

Son parte fundamental del éxito de Mercadona. El Institut Cerdá (2016) publicó un estudio sobre los interproveedores de Mercadona. La muestra de estudio se compone de 90 empresas y recoge los siguientes resultados que reflejan la actividad y contexto de estas.

Un 43 % de ellas tiene actividad exportadora, y pertenecen en un 80% al sector de bebidas y alimentación. Con una facturación media de 94

mill. de € en 2015, un 40% de ellas son PYMES. El efecto tractor de la cadena se muestra por el hecho de que durante 2012-2015, el 72% de los interproveedores ha realizado inversiones con un valor total de 882 mill. de €, una media anual de 206 mill. de €, una media por instalación de 5,41 M€ y una media de inversión de 14 mill. de €, el 83% atribuibles al convenio con Mercadona.

Con relación a la innovación, el estudio destaca que, en 2015, el 89 % de este grupo ha realizado actividades de I+D en la empresa y más del 80 % del personal dedicado a I+D se ha incorporado en los últimos cuatro años (2011-2015). En 2015, el personal en actividades de I+D de este clúster era del 2,84 % de la plantilla vs 1,09 % del sector de alimentación español. En cuanto a los recursos económicos, la inversión total en I+D interna en 2015 era de 52 mill de €. Los subsectores que más invierten son los de alimentación fresca, alimentación seca y limpieza del hogar. Con relación a la propiedad industrial, a lo largo del periodo 2012-2015, 11 empresas han registrado nuevas patentes y 29 han registrado nuevas marcas. Se han registrado 27 patentes (88 % son patentes de productos y 12% patentes de procesos) y 51 marcas, una media de 7 patentes por año y 12 marcas por año. Es interesante destacar el impacto en el entorno ya que el 57 % de estas empresas mantienen colaboraciones con Universidades y con Centros Tecnológicos (p.e., AINIA). Estas empresas han externalizado servicios

de I+D, a su vez, por valor de 2,1 mill. de € (23 % a organismos de I+D y 19 % a Universidades) propagando a su vez la servitización de la innovación.

Aunque, como ya se ha mencionado, Mercadona cambió su modelo de interproveedores al de Proveedores *Totalers* que son más de 1.400 en la actualidad, es interesante, en este apartado, mostrar algunos casos individuales significativos del crecimiento de estos proveedores.

#### RNB SL

Fundada en 1990 por dos hermanos farmacéuticos con un capital de 1.200 € en una pequeña nave en un pueblo de Valencia. En 1994 comienzan a colaborar con Mercadona. En 1999 se convierten en interproveedores, con la marca blanca *Deliplus*, y en 2000 se instalan en el Parque Tecnológico. De 2001 a 2013 amplían su producción y se convierten en referente con su línea de cosmética *Deliplus*. En ese año, con una facturación de 105 mill. de € y 450 empleados se consolidan como una gran empresa de cosmética (RNB, 2021). En 2017 inicia su exportación con un acuerdo con Tesco y en 2020 exponían que su inversión en I+D era de un 2,5 % de su facturación que alcanzó los 110 mill. de € con una plantilla de 603 trabajadores. Es una empresa que se ha ido adaptando al cambio de Mercadona en su relación con los *Totalers* y ha basado su crecimiento en la innovación (Economía3, 2021).

#### Chickles Gum SL

Esta empresa de golosinas nace en 2009 como iniciativa de dos empresarios jóvenes procedentes del sector del turrón. Actualmente factura 34 mill. de € y tiene una plantilla de 150 empleados. A pesar de la competencia de varias multinacionales en España, se han establecido como un referente nacional en el campo de las golosinas. Su empuje fundamental ha sido su apuesta por la innovación con sabores, formatos novedosos y funcionalidades de salud en sus productos. Un factor fundamental ha sido su posición como Proveedor *Totaler* y su apuesta por la marca *Hacendado* con Mercadona (Marcas Blancas, 2021).

#### Francisco Aragón SL

La empresa tiene su origen en 2003 a raíz de la adquisición por los dueños de una pequeña fábrica de insecticidas en Murcia. En 2005 se convierte en interproveedor de Mercadona para las categorías de ambientación, insecticidas, calzado y limpiadores. Deja de fabricar sus propias marcas y comienza su andadura en exclusiva con Mercadona con la marca *Bosque Verde*. En la actualidad fabrica productos de ambientación, insecticidas, cuidado del calzado, y limpieza del hogar. Sus productos se caracterizan por su sostenibilidad, calidad e innovación.

La empresa sostiene una apuesta permanente por la innovación habiendo desarrollado proyectos de I+D con la cobertura del CDTI. Actualmente factura más de 110 mill. de € y tiene una plantilla de 270 empleados (Aragon, 2021).

#### Suavizantes y Plastificantes Bituminosos (SPB)

SPB inicia su andadura de la mano de un emprendedor licenciado en químicas, Miguel Burdeos, en 1979 en Alboraya en una pequeña nave produciendo de forma artesanal productos de limpieza. Al comienzo introdujo pequeñas innovaciones como el amoniaco perfumado y, posteriormente, otras más avanzadas observando a los clientes. En 1986 se traslada a Cheste a una nueva fábrica desde donde distribuye sus productos a toda España. Comienza a trabajar con Mercadona en el año 2000 y en el 2005 se convierte en interproveedor en exclusiva para Mercadona de productos de limpieza del hogar y cuidado personal a través de las marcas *Deliplus* y *Bosque Verde*. Para entonces ya facturaba más de 11 mill. de € y contaba con 240 empleados. En la actualidad factura más de 60 mill. de € y tiene una plantilla superior a 550 empleados. Según expone su fundador, su crecimiento se basa en una innovación continua y en la introducción de nuevos productos en el mercado. También ha iniciado una fuerte expansión en el mercado internacional (Economía3, 2018, 2020).

Un ejemplo, a destacar, en el empuje de un producto innovador, es el caso del *Hummus* con *Olivas Kalamata Hacendado* que Mercadona lanzó a sus lineales en 2011. El producto, desarrollado por un emprendedor griego con amplia experiencia en alimentación, *Stavrakis*, subió a la lista *Radar* de la innovación de Kantar (apunta los 10 productos más innovadores en productos de consumo) en 2019. Este artículo, comercializado bajo la marca *Hacendado*, ha tenido un enorme empuje y ha provocado que las ventas de la empresa productora, *Rensika*, se incrementaran de 0,8 mill. de € en 2011 a 25,4 mill. de € en 2020.

#### Discusión

El programa de co-innovación de Mercadona ha dado resultados positivos en crecimiento, resultados financieros y su evolución en el mercado. Supone un ejemplo inédito de servitización de la innovación en el comercio minorista de supermercados conectando e integrando en la cadena de suministro a proveedores y clientes. Los interproveedores y especializados juegan un papel importante en el proceso de co-innovación. El Departamento de Compras de Mercadona utiliza su conocimiento detallado de los proveedores de cada categoría de producto para buscar el mejor proveedor (integrado o especializado) para cada producto concreto. Estos proveedores, con el apoyo de sus departamentos de I+D y fabricación, deben ser

capaces de procesar toda la información proporcionada por Mercadona y definir la solución adecuada al precio más bajo (o al mejor relacionado con la calidad exigida). Los proveedores deben tener capacidades específicas de innovación para interpretar, desarrollar e implantar los conceptos de producto que se definen en las sesiones de co-innovación. De este modo, la personalización de estos productos de consumo es cada vez mayor.

Hemos comprobado en los párrafos anteriores como, a su vez, los proveedores se han beneficiado de esta cooperación en la servitización de la innovación. A su vez, en los casos de externalización de la I+D, se produce un efecto de diseminación del conocimiento.

Una ventaja del enfoque de Mercadona es su capacidad para identificar y capturar pequeñas diferencias geográficas y culturales entre los consumidores. Por ejemplo, los centros de co-innovación en las Islas Canarias identificaron la preferencia de los consumidores locales por los yogures con frutas tropicales, que se venden mucho más que los mismos yogures en el continente español. El proceso de co-innovación de Mercadona es iterativo: después del lanzamiento del producto final, el personal observa de cerca las reacciones de los clientes a los nuevos productos, así como sus comentarios y sugerencias de mejora, que esencialmente reinician todo el proceso.

¿Es el programa de co-innovación de Mercadona reproducible? Cuando preguntamos a los responsables de innovación de Mercadona sobre los retos encontrados durante el programa de co-innovación, se hizo hincapié en lo siguiente:

- Escuchar al consumidor y ganar su confianza requiere paciencia, experiencia, y aprender a capturar el conocimiento que aportan en cada sesión;
- Es clave ayudar al personal a desarrollar una actitud autocrítica y constructiva, ya que deben estar preparados para cuestionar el *statu quo*, reconocer y aceptar los fracasos, lo que a veces es difícil cuando existe cierta presión para alcanzar el éxito constantemente;
- Las prioridades se basan en la calidad, el enfoque al cliente y la novedad del producto;
- Satisfacer los deseos o demandas de los consumidores y gestionar adecuadamente la enorme cantidad de información recopilada requiere mucho tiempo; y
- Es esencial llevar la actividad de co-innovación a un entorno adecuado que se asemeje al entorno del consumidor.

El enfoque de Mercadona difiere de otros minoristas innovadores de comestibles dedicados a la innovación: por ejemplo, *Trader Joe's* utiliza sus su-

permercados para probar productos como lo hace Mercadona en la fase preliminar, pero Mercadona va más allá. Del mismo modo, *Tesco* enfoca su innovación, básicamente, en la introducción de nuevas tecnologías (Trotter 2018).

Involucrar a los proveedores en el lanzamiento de nuevas marcas blancas (o «marca propia» para Mercadona) es el desafío más importante. Algunos interproveedores, mencionaban cierta tensión debido a los acuerdos de exclusividad a largo plazo, la presión para reducir costes y los riesgos que implica cambiar su estrategia para trabajar solo con un cliente. En los últimos cinco años, varios interproveedores han dejado de cooperar con Mercadona (eldiario.es, 2019). Explorar y negociar acuerdos exclusivos con proveedores y gestionar las relaciones es un reto complejo para Mercadona. Desde 2019 se introduce un nuevo concepto que sustituye a los anteriores: proveedores especialistas o integrados, el proveedor «totaler». Un cambio de estrategia que persigue la especialización por producto, y no por categoría, con soluciones desarrolladas desde la demanda del «Jefe». La propia compañía define al proveedor totaler como un proveedor que mantiene un modelo de relación con Mercadona basado en una relación a largo plazo con contrato indefinido, siempre que se cumplan las condiciones pactadas en cada producto, y que, junto con Mercadona, desarrolla el mejor producto con iniciativas de coinnovación desde «El Jefe» hacia atrás garantizando siempre: seguridad alimentaria, calidad definida desde «El Jefe» y con «El Jefe» todos los días, servicio, precio competitivo en el mercado y procesos de elaboración sostenibles y socialmente responsables (Mercadona, Memoria Anual 2020). Así cuenta desde 2019 con 1400 proveedores «totaler», todos ellos capaces de introducir nuevos productos (Ortega, 2021a, Ortega, 2021b). En todo caso, bastantes de los antiguos interproveedores han realizado la transición hacia el nuevo modelo con éxito internacionalizando su actividad y diversificando sus clientes.

Este caso muestra que el modelo minorista-proveedor-consumidor, en el que el consumidor tiene un papel central en la servitización, es integrador de la cadena de suministro. Los consumidores pueden ser creativos: aquellos que están «enamorados» de un producto son un buen ejemplo. Los consumidores participantes están impulsados por necesidades personales, y su contribución a la innovación es intrínseca o basada en la autosatisfacción, esta motivación debe tenerse en cuenta a la hora de seleccionar a los participantes en un programa de co-innovación. Gestionar a los consumidores «enamorados» requiere de habilidades y recursos especiales, por lo que Mercadona ha aumentado el número de Especialistas de co-innovación en plantilla para hacer frente al mayor tamaño de sus nuevos centros de co-innovación. La formación de nuevos empleados también se



ha convertido en una nueva tarea en los nuevos centros de co-innovación.

El paso de la innovación al nuevo concepto Totaler es también revolucionario ya que recoge todos los aspectos del *marketing mix* en una función para llegar a un producto Totaler 10 cuyos atributos y precio lo hacen ganador para el cliente y aquí juegan un rol importantes los nuevos centros de co-innovación.

## CONCLUSIONES

Según el informe anual de Kantar World Panel (Valencoso, 2018), las marcas blancas de los minoristas, en España, contribuyeron solo el 4% a las innovaciones en el sector minorista de comestibles en 2016, lo que significa que los fabricantes desarrollaron el 96% de las innovaciones de productos. Nuestro caso de estudio demuestra que la co-innovación de productos es factible con éxito en el sector minorista de alimentación y droguería. La tríada de cooperación: minoristas-proveedores-consumidores o, siguiendo el modelo Totaler mercadona, consumidores-minoristas-proveedores, en un contexto de innovación abierta es un enfoque de éxito de la innovación. La incorporación del conocimiento integrado e implícito es fundamental en el sector minorista siempre que tenga una formación experimental adecuada (supermercados y laboratorios de co-innovación). Los nuevos enfoques para el desarrollo de la innovación de marca propia como el empleado por Mercadona pueden ser el futuro de la cadena minorista. Un fuerte enfoque hacia el cliente integrado en la cultura de mejora continua de una empresa, y que incluya a los empleados, es la base de estas nuevas estrategias minoristas. Debe destacarse la conexión emocional apuntada como una estrategia de éxito en la fidelización del cliente (ESIC, 2021).

El enfoque de Mercadona ayuda al minorista a responder a las necesidades cambiantes de los consumidores, cooperar con los proveedores y resolver las barreras a la servitización de la innovación. Su enfoque de co-innovación ha forjado una mejor relación de trabajo con los proveedores. Una gestión de recursos humanos orientada a los empleados debe apoyar el compromiso de toda la estructura con la calidad y la innovación impulsada por el cliente. Alinear los incentivos de consumidores, proveedores y minoristas, es un desafío crítico, pero un ingrediente clave para el éxito de la servitización de la innovación en el comercio minorista: nuestro estudio de caso demuestra que los incentivos son parte de la solución.

Como el informe del Instituto Cerdá (2016) recalca, la actividad innovadora promueve la innovación y el crecimiento de sus proveedores que suponen un clúster de excelencia en el sector de la alimentación en España. La cadena minorista Mercadona aparece como un impulso tractor de la economía regional y nacional. Todo ello, sin olvidar que la tensión cadena proveedor supone un importante reto a resolver dada la creciente competencia en precios

y calidad del sector. Las PYMES se benefician de la servitización de la innovación en la cadena de valor de Mercadona, hasta el punto de que en pocos ejercicios dejan de ser PYMES como ilustran los casos prácticos descritos.

Finalmente, cabe subrayar que la servitización de la innovación, expuesta en este caso, supone un claro ejemplo de lo que autores como Shah *et al.* (2020) o Jang y Kim (2021) proponen suponiendo la integración de proveedores, minoristas y clientes. Además, contribuye a la fidelización del consumidor y mejora el rendimiento de las empresas en la cadena de suministro como apunta Kotliarov (2015) siendo una herramienta muy valiosa creando valor para el consumidor.

## REFERENCIAS

- Albors-Garrigos, J. 2020, Barriers, and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer, A case study in grocery retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102077,
- Aragon, J. 2021. [https:// www.franciscoaragon.com](https://www.franciscoaragon.com).
- Cooper, R. G. & Edgett, S. J. 2008, Maximizing productivity in product innovation, *Research Technology Management* 51(2): 47–58.
- Albors-Garrigos, J. & de Miguel Molina, M. D. 2020. Integrating Customers and Suppliers in Retail Co-innovation. *Research-Technology Management*, 63(3), 33-41.
- Chauvel, A. (2021), *LSA Magazine*, 1<sup>er</sup> juillet 2021, Comment Mercadona «co-innove» avec ses clients, 2659, 35-35.
- Confidencial. 2018. [https:// www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-18/mr-hummus-empresario-griego-15millones-mercadona\\_1523353/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-18/mr-hummus-empresario-griego-15millones-mercadona_1523353/)
- Cossetta, A, and Palumbo, M. 2014, The co-production of social innovation: The case of living labs, in Paola, R, & Rosenthal- Sabroux, C, (eds,) *Smart city Zurich*: Springer International Publishers, pp, 221–235
- Economía3. 2018. [https:// www. /2015/12/22/63432-miguel-burdeos-Esto-solo-lo-podemos-hacer-gracias-a-una-implicación-absoluta-de-nuestros-equipos](https://www. /2015/12/22/63432-miguel-burdeos-Esto-solo-lo-podemos-hacer-gracias-a-una-implicación-absoluta-de-nuestros-equipos).
- Economía3. 2020. [https:// www.economia3.com/2020/11/24/290683](https://www.economia3.com/2020/11/24/290683). SPB adquiere a la alemana Gallon Kosmetik para impulsar su expansión internacional
- Economía3. 2021. [https:// www.economia3.com/2021/02/03/298888-rnb-cosmeticos-espera-crecer-un-10-en-2021-con-una-inversion-que-ronda-los-5-millones](https://www.economia3.com/2021/02/03/298888-rnb-cosmeticos-espera-crecer-un-10-en-2021-con-una-inversion-que-ronda-los-5-millones)
- ESIC, 2021. *Fidelización: Usos, evolución y tendencias en estrategias de fidelización*. Madrid, Inloyalty-ESIC-Kantar.
- Grimmer, L. 2018, The diminished stakeholder: Examining the relationship between suppliers and supermarkets in the Australian grocery industry, *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1): 13–20,
- Helminen, P. Ainoa, J. & Makinen, S. 2016, Designing user innovation toolkits: Exploring the interrelation between solution space and module library, *International Journal of Design Creativity and Innovation* 4(3-4): 162–180.
- Institut Cerdá. 2016. *El valor de la innovación conjunta Estudio de los interproveedores de Mercadona*,. Barcelona: <https://www.mercadona.es/document/es/elvalor-de-la-innovacion-conjunta.pdf>.

Jang, K, K, Bae, J. & Kim, K, H, 2021, Servitization experience measurement and the effect of servitization experience on brand resonance and customer retention, *Journal of Business Research*, 130, 384-397.

Kotliarov, I. D. 2015, Servitization of Retail Chains, In *the World of Scientific Discoveries/ V Mire Nauchnykh Otkrytiy*, 65(5), 101-123,

Londono, J, C., Elms, J. & Davies, K. 2016, Conceptualising and measuring consumer-based brand-retailer-channel equity, *Journal of Retailing and Consumer Services* 29:70-81,

Marcas Blancas. 2021. [https://: www. el blog de las marcas blancas \(blogmarcasblancas.com\)](https://www.elblogdelasmarcasblancas.com)

Martín-Peña, M, L. & Bigdeli, A. Z. 2016, Servitization: academic research and business practice, *Universia Business Review*, (49), 18-31,

Mastrogiacomo, L. Barravecchia, F. & Franceschini, F, 2012, A worldwide survey on manufacturing servitization, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 103(9), 3927-3942.,

Ortega, E., 2021a. Los proveedores de Mercadona-1, <https:// Los proveedores de Mercadona 1 - Enrique Ortega Burgos>.

Ortega, E., 2021b. Los proveedores de Mercadona-2, <https:// Los proveedores de Mercadona 2 - Enrique Ortega Burgos>

Reynolds, J. & Sundstrom, M. 2014, *Six perspectives on retail innovation*, Luxembourg: European Union,

Schenk, E. & Guittard, C. 2011, Towards a characterization of crowdsourcing practices, *Journal of Innovation Economics Management*, (1), 93-107.

RNB (2021), *Historia*, <https://www.rnbcosmeticos.net>.

Shah, S, A, Jajja, M., Chatha, K, & Farooq, S. 2020, Servitization and supply chain integration: An empirical analysis, *International Journal of Production Economics*, 229, 107765.

Thomke, S. & von Hippel, E. 2002, Customers as innovators: a new way to create value, *Harvard Business Review* 80(4): 74-85.

Trotter, C. 2018, How these 15 retailers achieved some of the UK's highest sales per square foot, *Insider Trends*, March 28, <https://www.insider-trends.com/how-these-15-retailers-achieved-some-of-the-uks-highest-sales-per-squarefoot/#ixzz6CQoVDEr7>.

Valencoso, C. 2018. *Radar de la innovación: 2010-2018*. Barcelona, ES: Kantar Worldpanel.